

Jetzt die Preise erhöhen?

DIE WIRTSCHAFT BOOMT, deshalb sind für Hersteller von Investitionsgütern und Anbieter von Industriedienstleistungen aktuell die Voraussetzungen ideal, um ihre Preise und somit ihre Gewinnmarge zu erhöhen. Hier einige Tipps, wie Unternehmen hierbei vorgehen sollten.

Die Preise erhöhen - viele Vertriebsmitarbeitern scheuen sich, mit dieser Zielsetzung in Vertragsverhandlungen zu gehen. Denn in ihren Kundengesprächen hören sie fast täglich: „Ihr seid zu teuer“. Deshalb wagen sie an ein Erhöhen der Preise oft nicht zu denken. Und wenn ihnen ihre Vorgesetzten höhere Preisvorgaben machen? Dann denken sie: „Die sind nicht durchsetzbar.“

Schritt 1: Die Verkäufer als Mitstreiter gewinnen

Wie also vorgehen, wenn Ihr Unternehmen seine Preise erhöhen möchte? Dann gilt es zunächst, die Verkäufer als Mitstreiter zu gewinnen. Der erste Schritt hierzu ist, sie präzise über die Gründe zu informieren - zum Beispiel, indem die Geschäftslei-

tung ihnen in einer Vertriebstagung möglichst bildhaft und plastisch vor Augen führt, wie

- sich die Rohstoffpreise entwickelt haben und
- sich die höheren Einkaufspreise auf die Gewinnmarge und den Ertrag ausgewirkt haben.

Diese Information sollte bezogen auf die verschiedenen Produkte und Produktgruppen erfolgen. Es kann den Verkäufern aber auch am Beispiel der Kontrakte mit ausgewählten Schlüsselkunden aufgezeigt werden, wie positiv sich die geplanten höheren Preise auf den Ertrag auswirken. Damit hat das Unternehmen auch wieder mehr Spielraum für Investitionen und zur Erhöhung der Löhne. Danach sollte der Appell erfolgen: „Beim Erhöhen der Preise benötigen wir Ihre Unterstützung“ - möglichst durch ein Mitglied der Geschäftsleitung, um die Bedeutung dieser Entscheidung zu unterstreichen.

Die Verkäufer werden nach diesem Appell zumeist klagen: „Das geht nicht. Die Kunden sagen jetzt schon: Ihr seid zu teuer ...“. Dass Verkäufer so reagieren, ist normal. Schließlich hören sie täglich „Ihr seid zu teuer“ und habe das oft schon selbst verinnerlicht. Verdeutlichen Sie Ihren Verkäufern deshalb folgende Punkte:

1. Es gehört zum Job der Einkäufer zu sagen „Ihr seid zu teuer“. Sie sollen doch möglichst preiswert einkaufen. Deshalb sagen sie sogar bei Dumpingpreisen „Ihr seid teuer“ um eventuell noch vorhandene Spielräume auszuloten.
2. Selbst dann, wenn dies nicht so wäre, müsste unser Unternehmen trotzdem die Preise erhöhen, wenn es die Ziele ... erreichen möchte. Außerdem:
3. Auch die Einkäufer lesen Zeitung. Folglich wissen auch sie, dass beispielsweise die Preise für ... gestiegen sind, und dass gerade in den letzten Monaten Unternehmen recht häufig über Lieferprobleme klagten. Deshalb sind aktuell die Voraussetzungen ideal, um eine Preisanpassung rational zu begründen.

Schritt 2: Den Verkäufern das Gefühl vermitteln „Es ist möglich, wenn ...“

Dies wird Ihre Verkäufer etwas besänftigen. Es enthebt Sie aber nicht von der Aufgabe, Ihre Verkäufer auf das Führen der „Preisanpassungsgespräche“ vorzubereiten - nicht nur, weil sie eine Gesprächsstrategie brauchen. Vielmehr gilt es auch, ihre mentalen Widerstände gegen solche Gespräche abzubauen, indem Sie ihnen das Gefühl vermitteln: „Wenn ich es richtig anpacke, kann ich das Ziel erreichen.“

Lassen Sie sich bei der Vorbereitung der Verkäuferschulung von folgenden Gedanken leiten:

1. Jede Preiserhöhung ist letztlich eine normale Preisverhandlung. Der einzige Unterschied besteht in folgendem: Der Ausgangspunkt des Gesprächs ist nicht, um wie viel der Preis

Instandhaltungsdienstleister: Ihre Preisgestaltung ist schwer in Regeln zu fassen und muss ganz besonders kundenorientiert erfolgen.



sinkt, sondern um wie viel er nach oben geht. Das bedeutet einfach, dass eine Preiserhöhung wie jede Vertragsverhandlung vorzubereiten ist.

2. Der höhere Preis muss jedem Kunden individuell verkauft werden. Deshalb sollten die Verkäufer sich für jeden Kunden eine spezifische Argumentationskette erarbeiten. Hierfür benötigen sie unter anderem die folgenden Informationen: Welche Umsätze erzielten wir mit dem Kunden in den zurückliegenden Jahren? Wie war die Umsatz-/Preisentwicklung? Welchen Lieferanteil haben wir bei ihm? Wo liegen Cross-Selling-Möglichkeiten?

Außerdem sollten sie im Vorfeld analysieren: Vor welchen Herausforderungen steht der Kunde? Wie verlief die bisherige Zusammenarbeit? Diese Infos bilden das „Rohmaterial“ aus dem die kundenspezifische Argumentationskette und Gesprächsstrategie entworfen wird.

Schritt 3: Mit den Verkäufern kundenspezifische Gesprächsstrategien erarbeiten

Basierend auf diesen Grundgedanken sollten Sie Ihre Verkäufer darauf trainieren, ihre „Preisanpassungsgespräche“ vorzubereiten und zu führen. Dabei lautet die Regel: Zunächst einmal die nötige Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies gelingt Ihren Verkäufern am einfachsten, indem sie dem Kunden nochmals vor Augen führen, welchen Nutzen er von der Zusammenarbeit hat. Jedoch nicht, indem sie ihm dies sagen, sondern indem sie fragen: Wie lief dies? Wie lief das? Hat sich jene Lösung bewährt?

Danach kann der Verkäufer das Gespräch zum Thema „Preisanpassung“ überleiten - beispielsweise, indem er zunächst die Entwicklung der Rohstoffpreise anspricht, bevor er hieraus ableitet, was dies für Ihr Unternehmen bedeutet. Nun kann der Verkäufer seine ganze kundenspezifische Argumentationskette entrollen, bevor der Abschluss folgt: „Deshalb müssen wir unsere Preise um 5,2 % erhöhen.“

Nach dieser Aussage Ihres Verkäufers wird dessen Gesprächspartner - ganz gleich, wie gut die Erhöhung begründet ist - empört aufschreien und eventuell sogar drohen „Dann ist unsere Zusammenarbeit beendet.“ Bereiten Sie Ihre Verkäufer also auf diese Kundenreaktion vor, damit sie bei einer solchen Drohung zum Beispiel gelassen erwidern: „Das haben wir uns gedacht. Deshalb haben wir nochmals mit unseren Zulieferern verhandelt. Außerdem haben wir unsere Prozesse weiter optimiert. Dadurch konnten wir einen großen Teil der Kostensteigerungen auffangen, weshalb wir letztlich unsere Preise nur um 3,9 % erhöhen müssen.“ Daraufhin wird dem Verhandlungspartner Ihres Verkäufers ein Stein vom Herzen fallen. Denn 3,9 % klingen doch schon anders als 5,2 %.

Derartige Argumentationsmuster sollten Sie, etwa als Vertriebsleiter sind, mit Ihren Verkäufern erarbeiten. Die Erfahrung zeigt nämlich: Allein fällt es vielen schwer, ausreichend technische, wirtschaftliche und emotionale Argumente zu finden, um eine Erhöhung der Preise zu legitimieren. Noch schwerer fällt es den Verkäufern erfahrungsgemäß, diese dann in eine kundenspezifische Argumentationskette und Gesprächsstrategie zu integrieren.

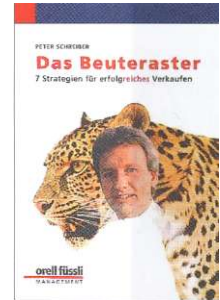
Schritt 4: Mit den Verkäufern das Führen der Preisanpassungsgespräche trainieren

Selbst dann, wenn Ihre Verkäufer dem Kunden schlüssig darlegen, warum Ihr Unternehmen seine Preise erhöhen muss, ist das Ziel Preiserhöhung noch nicht erreicht. Denn der Kunde

Das Buch zum Thema

Erfolgreiche Jagd

Peter Schreiber ist Autor des Buchs „Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ Hier präsentiert er Strategien für die systematische Verkaufsarbeit im Projektgeschäft. Mit seinem Gleichnis vom Beuteraster fängt er die Praxis erfolgreicher Verkäuferarbeit ein: Für eine erfolgreiche Jagd (Kundengewinnung) benötigen die Jäger eine gute Jagdwaffe (kundenorientierte Lösungen) sowie Kenntnisse über das Jagdgebiet (Marktpositionierung und Marktumfeld) und das Beuteraster (Kundenmerkmale).



Orell Füssli Verlag, 160 Seiten, 2011,
ISBN: 3280026636, 32,00 €

hat ihren Wunsch noch nicht akzeptiert. Es wurde sozusagen nur die Basis für die eigentliche Preisverhandlung geschaffen.

In dieser Verhandlung muss Ihr Verkäufer das gesamte Instrumentarium einsetzen, das er auch sonst bei Vertragsverhandlungen nutzt. Hierzu zählt auch der Versuch, die Preiserhöhung zu relativieren. Dazu kann er beispielsweise sagen: „Unser Bauteil hat bei Ihren Produkten einen Stückkostenanteil von 4 %. Wenn wir unsere Preise um 3,9 % erhöhen, steigen Ihre Stückkosten nur um circa 0,17 %, also 13,2 Euro.“ Oder aber er argumentiert: „Lieber Kunde, die Preisanpassung bewegt sich bei den einzelnen Warengruppen zwischen null und zwölf Prozent. Da Sie vermutlich vor allem interessiert, wie sich die Preisanpassung insgesamt auf Ihre Kosten auswirkt, habe ich errechnet, wie viel mehr Sie bei den angepassten Preisen für Ihre Bestellungen in den letzten drei Monaten bezahlt hätten - insgesamt nur 1,81 %.“

Zögert der Kunde weiterhin die „Preiserhöhung“ zu akzeptieren, sollte der Verkäufer ihm Vorschläge unterbreiten, wie die Preisdifferenz eventuell kompensiert werden kann - gemäß der Maxime „Wenn du mir dies gibst, erhält du jenes.“ Geht Ihr Verkäufer dabei geschickt vor, kann das Ergebnis der nun folgenden Verhandlung sogar eine engere Kundenbindung sein. Die Argumentation Ihres Verkäufers kann zum Beispiel wie folgt lauten: „Lieber Kunde, ich habe mir überlegt, wie wir einen Teil der 3,9 % kompensieren könnten. Wäre es Ihnen zum Beispiel möglich, unseren Lieferanteil beim Produkt x von 28 auf 35 % zu erhöhen? Dies wäre für uns ein „geldwerter Vorteil.“ Dann könnte ich Ihnen im Gegenzug anbieten, ...“

Derartige verkaufstaktische und -strategischen Verhandlungselemente sollten Sie mit Ihren Verkäufern nicht nur entwerfen. Sie sollten mit ihnen auch deren Einsatz trainieren. Denn nur dann können Ihre Verkäufer im Kundengespräch auf die Einwände und Finten ihrer Verhandlungspartner mit der nötigen Gelassenheit und Flexibilität reagieren

Peter Schreiber

Kontakt: Peter Schreiber und Partner, Tel.: 07062 96968,
Email: zentrale@schreiber-training.de,
www.schreiber-training.de